



**LIDERES  
EDUCATIVOS**  
Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar

Informe Técnico N°1 - 2019

# INFORME DE EVALUACIÓN SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LAS REDES DE MEJORAMIENTO ESCOLAR DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN

**Luis Ahumada, Andrea Lagos, Mauricio Pino, Álvaro González**

LÍDERES EDUCATIVOS



Educación | FCH  
FUNDACIÓN CHILE





## **Informe de evaluación sobre el funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación.**

Luis Ahumada, Andrea Lagos, Mauricio Pino y Álvaro González

Informe técnico No. 1  
Abril 2019.

### **Para citar este documento:**

Ahumada, L., Lagos, A., Pino, M. y González, A. (2019). Informe de evaluación sobre el funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación. Informe Técnico N° 1. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.

### **Diseño gráfico editorial:**

Matias Mancilla

*En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el encuestado”, “el participante”, “el directivo” y sus respectivos plurales (así como otras palabras equivalentes en el contexto educativo) para referirse a hombres y mujeres. Esta opción se basa en la convención idiomática de nuestra lengua y tiene por objetivo evitar las fórmulas para aludir a ambos géneros en el idioma español (“o/a”, “los/las” y otras similares), debido a que implican una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión de lectura.*

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
1. PROCEDIMIENTO DE ADAPTACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	5
1.1. Procedimiento de adaptación del instrumento	5
1.2. Estructura	5
1.3. Procedimiento de aplicación del instrumento	5
1.4. Análisis de la fiabilidad del instrumento	6
2. INSTRUMENTO: DIMENSIONES Y SUBDIMENSIONES	7
3. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA	8
3.1. Tasas de respuesta nacional	8
3.2. Características de identificación de la muestra	9
3.3. Información descriptiva del funcionamiento de la red a nivel nacional	11
4. RESULTADOS CUANTITATIVOS: CAPITAL SOCIAL Y ORGANIZACIÓN DE LA RED	15
4.1. Capital social y Organización de la red	15
4.2. Dimensión Capital social	17
4.3. Dimensión Organización de la red	19
5. RESULTADOS CUALITATIVOS: APORTES, DIFICULTADES Y FACILITADORES PARA EL TRABAJO EN RED	21
5.1. Aspectos que facilitan el trabajo en red	22
5.2. Aspectos que dificultan el trabajo en red	22
5.3. Apoyo que se reciben del trabajo en red	23
5.4. Aportaciones realizadas al trabajo en red	24
5.5. Sugerencias para la mejora del trabajo en red	24
6. ANÁLISIS SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LAS RME	26
6.1. Potenciar las fortalezas asociadas al trabajo en red: la red como una instancia de desarrollo profesional	27
6.2. Generar condiciones para el trabajo en red: tiempo para lo técnico-pedagógico	28
6.3. Fortalecer los aportes de los miembros a la red: avanzar hacia una comunidad de aprendizaje y generación de conocimiento	28
7. RECOMENDACIONES A LA POLÍTICA PÚBLICA PARA LA ESTRATEGIA DE TRABAJO EN RED	29
REFERENCIAS	30
ANEXOS	31
1. Cuestionario de funcionamiento de redes de mejoramiento escolar	31
2. Subdimensiones Capital social	34
3. Subdimensiones Organización de la red	35

# INTRODUCCIÓN

Desde el año 2016, LIDERES EDUCATIVOS ha desarrollado un monitoreo de las Redes de Mejoramiento Escolar (RME) impulsadas por el Ministerio de Educación (Ahumada et al. 2018; Pino-Yancovic, Ahumada y González, 2017), las que comenzaron su operación en 2015 (Ministerio de Educación, 2017). El objetivo es evaluar y analizar el funcionamiento de estas redes en el territorio nacional, a través de un cuestionario online que recoge datos cuantitativos y cualitativos.

Las RME corresponden a una estrategia de apoyo técnico-pedagógico dentro de una nueva mirada de acompañamiento a la mejora escolar del Ministerio de Educación (Mineduc). Éstas se organizan desde los Departamentos Provinciales de la mencionada cartera, según acuerdos con sostenedores y características territoriales.

Por un parte, en términos de su composición, están conformadas por duplas directivas (directores y jefes de UTP), bajo la coordinación de la supervisión ministerial y con participación de un representante del sostenedor. Este espacio ha sido concebido para el desarrollo de prácticas colaborativas de mejoramiento escolar y el desarrollo de capacidades para el liderazgo escolar. Estas redes buscan fortalecer la colaboración y la reflexión colectiva, lo cual permite, entre otras cosas, generar y transferir buenas prácticas, así como analizar procesos y trayectorias de mejoramiento escolar entre directivos pertenecientes o convocados en la red.

Para realizar el monitoreo nacional de las RME se adaptó el cuestionario Educational Collaborative Networks Questionnaire (ECN-Q) de Díaz-Gibson, Civiš-Zaragoza y Guàrdia-Olmos (2014), con la autorización formal de sus autores.

El instrumento contempla dos dimensiones medidas en una escala Likert: Capital social y Organización de la red:

- Por **Capital social** se entiende la capacidad de los participantes de una red para establecer relaciones de confianza basada en la generación de vínculos de cooperación y reciprocidad.
- **Organización de la red** se refiere a la planificación y ejecución de estrategias en la red que facilitan su desarrollo, favoreciendo las capacidades de sus integrantes, su vinculación a las prácticas de los líderes educativos en sus establecimientos y la orientación que tienen a la mejora escolar.

Además, se crearon dos secciones. Una con preguntas cerradas acerca de los datos descriptivos de quienes responden el instrumento; y otra con preguntas abiertas, para abordar los factores que facilitan y obstaculizan el trabajo de las RME, los tipos de apoyo que consideran que estas reciben y las acciones o prácticas que aconsejarían incorporar para mejorar esta estrategia.

# 1

## PROCEDIMIENTO DE ADAPTACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

### 1.1 PROCEDIMIENTO DE ADAPTACIÓN DEL INSTRUMENTO

El cuestionario ECN-Q fue adaptado al contexto chileno, junto con una validación del contenido de sus ítems, considerando su pertinencia y claridad con seis jueces expertos en educación y con experiencia en investigaciones o proyectos con redes escolares. El instrumento adaptado luego fue enviado al Mineduc, específicamente a profesionales a cargo de coordinar la estrategia de RME en Chile, quienes también lo validaron para su aplicación.

### 1.2 ESTRUCTURA

El cuestionario responde a la necesidad de recoger información del funcionamiento de las redes a nivel nacional, desde la perspectiva de sus participantes. Para ello, el instrumento adaptado recoge la percepción sobre elementos centrales que debieran fomentarse en las redes, en base a una escala Likert y preguntas de respuesta abierta.

**Tabla 1.** Estructura del cuestionario

PREGUNTA	TIPO	Nº DE ÍTEMS
RBD	Numérica	1
Datos Personales	Categoría (4) Numérica (3)	7
Datos Establecimiento	Categoría (2) Nominal (2)	4
Datos Red	Dicotómica (8) Numérica (2) Categorías (1) Porcentaje (1)	12
Funcionamiento Red	Escala Likert (32) Preguntas abiertas (5)	32 5
Total		61

### 1.3 PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

El proceso de monitoreo se dio inicio con una carta de invitación dirigida a todos los jefes de los Departamentos Provinciales de Educación de parte de la División de Educación General del Ministerio, informándoles del estudio y solicitando su colaboración.

En paralelo a ello, y antes de comenzar con la aplicación del instrumento en 2018, se realizó una fase de actualización de las bases de datos de RME en funcionamiento. Lo

anterior, por medio del contacto, vía telefónica, con las escuelas y liceos registrados por el Mineduc como participantes de cada una de ellas.

Este proceso fue realizado entre los meses de mayo y septiembre de 2018, llevándose a cabo la construcción, fusión y división de las bases de datos (BBDD), para luego distribuir las entre profesionales de apoyo encargadas del contacto con los establecimientos.

Por lo tanto, el proceso de actualización comenzó con los datos de redes en funcionamiento en 2017, y a medida que estos se fueron actualizando (proceso de contacto), más del 50% de los antecedentes recopilados se convirtió en información nueva para el proceso 2018. Esto sugiere que, dada la rotación y/o renovación de un año para otro en cargos directivos, se hace necesario llevar adelante un proceso de estas características previo a la aplicación del instrumento, sobre todo si se tiene como objetivo llegar a una parte importante de las escuelas del territorio nacional.

## 1.4

### ANÁLISIS DE LA FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Para evaluar la consistencia del constructo –es decir, determinar cuál es el grado de consistencia interna del instrumento–, se utilizó un estadístico de fiabilidad de la escala de ítems Likert. Para instrumentos de opción múltiple, se utiliza el coeficiente de alfa de Cronbach (1951), proceso que involucra un análisis de las correlaciones de cada uno de los ítems, siendo el alfa la media de reciprocidad entre los reactivos que componen la escala (Quero Virla, 2010). Los resultados posibles se mueven entre el rango 0 y 1, siendo 1 un valor de perfecta correlación u homogeneidad interna, y 0,80 una confiabilidad aceptable.

La tabla 2 “Resultados del Alfa de Cronbach Estadístico de Fiabilidad”, presenta los resultados del Alfa de Cronbach para el instrumento en general, es decir, con los 32 ítems que lo componen, comparando la muestra de 1.786 casos en 2017 y la muestra de 1.715 casos en 2018. El resultado para la medición 2018 indica un valor de 0,979, el cual permite afirmar que el instrumento presenta un coeficiente “excelente” (Frias-Navarro, 2011), mejorando este indicador si se compara con la medición del año 2017, tal como se puede observar a continuación:

**Tabla 2.** Resultados del Alfa de Cronbach Estadístico de Fiabilidad

ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD 2017		ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD 2018	
Alfa de Cronbach	N de elementos	Alfa de Cronbach	N de elementos
0,914	32	0,979	32

## 2

# INSTRUMENTO: DIMENSIONES Y SUBDIMENSIONES

Tal como se menciona en la introducción de este informe, a partir de un análisis de la investigación sobre evaluación y monitoreo del trabajo en red, se identificaron diferentes instrumentos para medir el funcionamiento de redes escolares. Sin embargo, se determinó que, para el contexto chileno, lo más apropiado era adaptar el Educational Collaborative Networks Questionnaire (ECN-Q) de Díaz-Gibson, Civi-Zaragoza y Guàrdia-Olmos (2014).

El instrumento contempla dos dimensiones medidas en una escala Likert, las que a su vez se componen de 10 subdimensiones, tal como se indica en la figura 1.

**Figura 1 - Dimensiones y subdimensiones del cuestionario Monitoreo RME<sup>1</sup>**



*Fuente: Elaboración propia.*

1 Consultar anexos para más detalles de las estructuras, dimensiones y subdimensiones del instrumento.

# 3

## CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

### 3.1 TASAS DE RESPUESTA NACIONAL

Los análisis nacionales se han realizado con 1.715 respuestas válidas recogidas el año 2018. En los anexo se puede consultar una tabla con el detalle de la distribución de las frecuencias por cada región<sup>1</sup>. En general, se puede destacar una alta cobertura de las regiones de Arica y Parinacota, y de Atacama, donde se recogen datos del 100% de sus redes en funcionamiento para el año 2018. Por el contrario, la región de Aysén es la que presenta la menor tasa de cobertura de redes con un 62,5%.

**Tabla 3.** Frecuencia simple de respuestas válidas, redes con respuestas y porcentaje de cobertura

	Frecuencia simple de respuestas válidas	Nº de redes informadas	Nº de redes con respuestas	Porcentaje de cobertura
Arica y Parinacota	37	8	8	100%
Tarapacá	32	10	9	90%
Antofagasta	66	18	16	88,8%
Atacama	57	13	13	100%
Coquimbo	98	27	24	88,8%
Valparaíso	199	55	47	85,4%
Metropolitana	162	60	50	83,3%
O`Higgins	91	31	24	77,4%
Maule	238	43	40	93,0%
Biobío	291	81	75	92,5%
Araucanía	134	37	30	81,0%
Los Ríos	117	27	23	85,1%
Los Lagos	152	46	42	91,3%
Aysén	6	8	5	62,5%
Magallanes	35	6	5	83,3%
<b>TOTAL</b>	<b>1715</b>	<b>470</b>	<b>411</b>	<b>87,4%</b>

Fuente: Datos cuestionario de funcionamiento RME 2018.

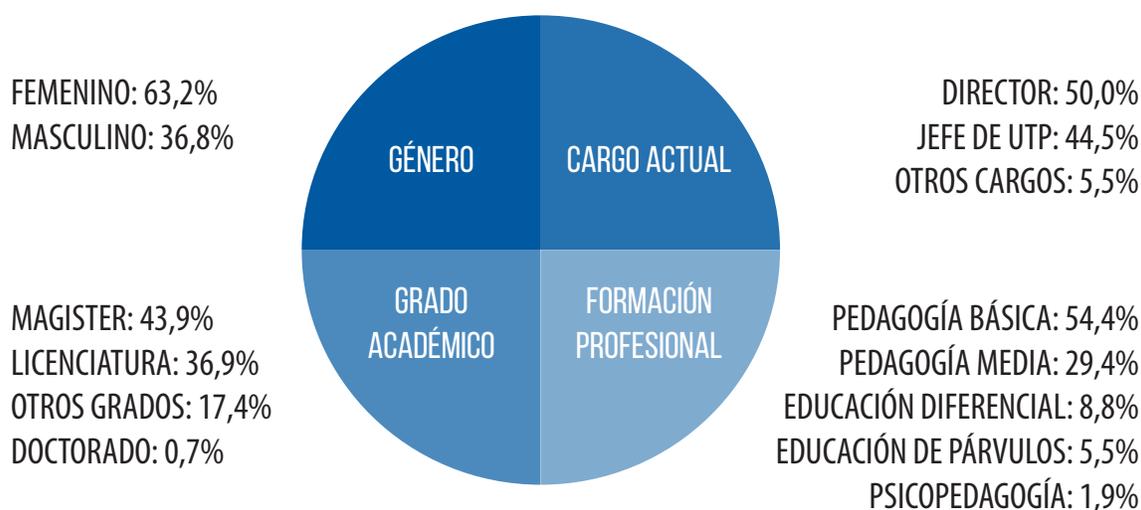
<sup>1</sup> La distribución regional no considera a la nueva región del Ñuble, ya que en los datos entregados no existía esa distinción o separación.

En el siguiente apartado se presentan datos descriptivos con las características de la muestra 2018 (1.715 casos válidos). La primera parte son datos personales y del establecimiento de quienes contestan el cuestionario, seguido de algunos datos relevantes de las RME en las que participan.

### a. Datos personales

En la figura 2 se sintetizan datos personales de la muestra 2018, donde se aprecia que el perfil general de quienes respondieron la encuesta son profesionales que forman parte de equipos directivos. Se puede destacar el alto porcentaje femenino, también un porcentaje elevado declara tener el grado académico<sup>1</sup> de magíster (43,9%). Por último, en la sección Formación profesional, más de la mitad ha marcado la opción Pedagogía básica (54,4%).

**Figura 2.** Datos personales de la muestra 2018



Fuente: Datos cuestionario de funcionamiento RME 2018.

Con relación a los años de experiencia, casi un 70% de los participantes declara tener más de 16 años trabajando en el sistema escolar, sumando las dos categorías con mayor tasa de respuesta (Tabla 4), mientras que un 41,4% tiene cinco o más años de experiencia en su cargo actual (Tabla 4).

**Tabla 4.** Años de experiencia en el sistema escolar

	AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL SISTEMA
0-15 años	28,8%
16-30 años	39,8%
30-45 años	30,2%
Más de 46 años	1,2%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>23,9</b>

Fuente: Datos cuestionario de funcionamiento RME 2018.

<sup>1</sup> En esta pregunta -al igual que en la de formación profesional- se usa análisis de respuesta múltiple, por lo cual las personas podían marcar más de un ítem.

Al realizar un análisis en detalle de las respuestas sobre años de experiencia en el cargo, el 59,4% señala tener entre 0 y 5 años de experiencia en el cargo actual, con un promedio de 6,7 años. En la tabla 5 se muestra los porcentajes de personas por años de experiencia en el cargo, desde menos de uno y hasta cinco años.

**Tabla 5. Años de experiencia en el cargo actual**

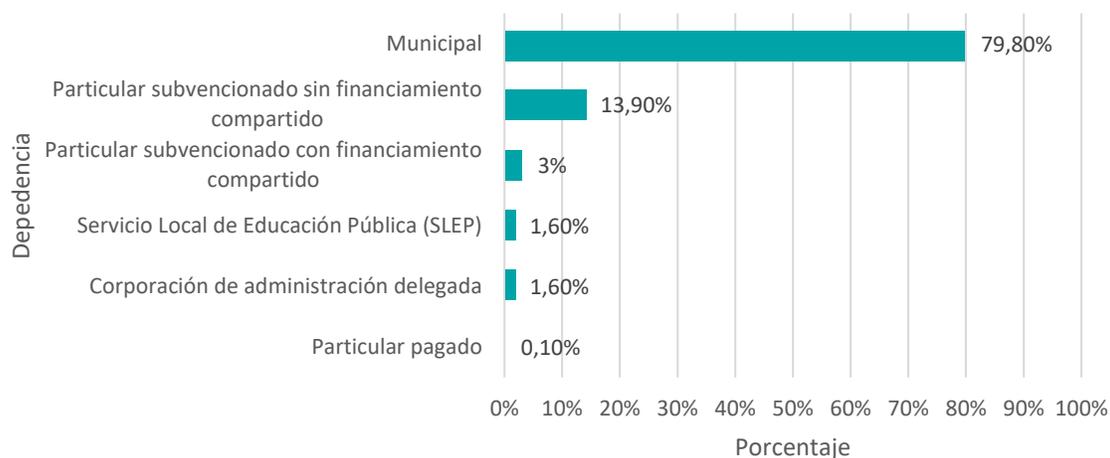
	AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL CARGO ACTUAL
Menos de un año	1,2%
1 año	13,2%
2 años	12,0%
3 años	12,3%
4 años	8,9%
5 años	11,8%
Más de 5 años	41,4%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>6,7 años</b>

Fuente: Datos cuestionario de funcionamiento RME 2018.

#### b. Datos del establecimiento

Respecto a los datos del establecimiento donde trabajan los profesionales que contestan el cuestionario de funcionamiento de redes, un 79,8% corresponde a escuelas y liceos de dependencia municipal, presentándose también un pequeño porcentaje de centros pertenecientes a Servicios Locales de Educación Pública (SLEP).

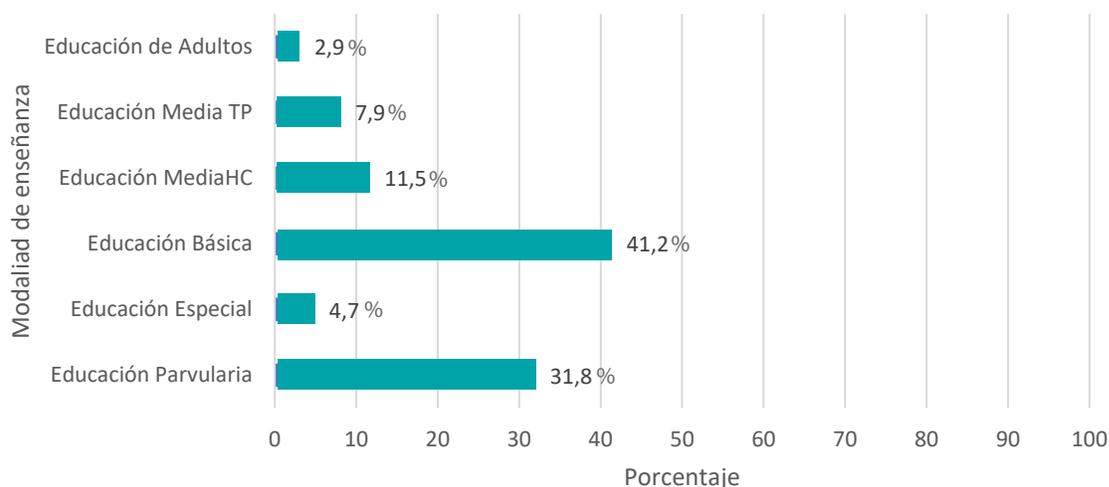
**Gráfico 1. Dependencia de los establecimientos**



Fuente: Datos cuestionario de funcionamiento de RME 2018.

Respecto de los niveles de enseñanza de los establecimientos, en su mayoría imparten Educación Básica con un 41,2%, seguido por Educación Parvularia con un 31,8%.

**Gráfico 2.** Nivel y/o modalidad de enseñanza (Ítem respuesta múltiple)



Fuente: Datos cuestionario de funcionamiento de RME 2018.

### 3.3

## INFORMACIÓN DESCRIPTIVA DEL FUNCIONAMIENTO DE LA RED A NIVEL NACIONAL

En este apartado se presentan datos descriptivos del funcionamiento de las redes, generados a partir del cuestionario aplicado, respecto de la participación, coordinación, permanencia y tiempo de dedicación, y medios de comunicación de las RME registradas.

### a. Participación en la red

En el cuestionario se incluyeron preguntas que permiten caracterizar la participación en la red, tal como muestra la figura 3. Destaca que en un 75,4% de las redes existe un representante del sostenedor, mientras que un 89,7% de los directivos señala que mantendría su participación en su actual red. Por otra parte, resulta llamativo que un tercio de quienes contestan la encuesta (34,9%) señala que no participaron de la elaboración del plan de trabajo de su red en 2018.

**Figura 3.** Participación en la red



Fuente: Datos cuestionario de funcionamiento de RME 2018.

## b. Coordinación de la red

En el cuestionario se pregunta por el ejercicio del rol de coordinador. Se destaca este dato ya que es importante determinar si dentro del grupo de directores y jefes de UTP se asume este tipo de responsabilidades y/o tareas.

Del total de encuestados, solo un 9,2% señalan tener ese el rol (n=157), los cuales son mayoritariamente directores (64,3%), seguido por jefes de UTP (34,3%) como muestra la tabla 6.

**Tabla 6.** Cargo actual de coordinadores de red

		CARGO ACTUAL			Total
		OTROS CARGOS	DIRECTOR(A)	Jefe(a) de UTP	
Sí	Recuento	2	101	54	<b>157</b>
	Porcentaje	1,2%	64,3%	34,3%	<b>100%</b>

Fuente: Datos cuestionario de funcionamiento de RME 2018.

## c. Permanencia y dedicación de tiempo a la red

El cuestionario también recoge información sobre la variable temporal de las RME, indagando sobre la permanencia de los participantes en sus redes, y la dedicación de tiempo a actividades de la red. Sobre la permanencia en la red, según los datos presentados en la tabla 7, casi la mitad de los participantes declara ser parte de su red desde el año 2015 (48,9%), lo que sugiere que una parte importante de los miembros ha permanecido durante al menos cuatro años en la misma red.

**Tabla 7.** Año desde el que participan en la red

¿DESDE CUÁNDO PARTICIPA USTED EN SU RED? (AÑO)	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2015	838	48,9%
2016	404	23,6%
2017	383	22,3%
2018	90	5,2%
<b>TOTAL</b>	<b>1715</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos cuestionario de funcionamiento de RME 2018.

Asimismo, el cuestionario también pregunta por la rotación de establecimientos y personas que participan en la red como un indicador de permanencia en la misma. Como se observa en la segunda columna de la tabla 8, un 72,9% de los participantes indica que se mantuvieron los mismos establecimientos que conforman la red entre 2017 y 2018. En tanto, los datos de la tercera columna en la tabla 8 muestran que un 42,9% de los encuestados indican que se han retirado o incorporado personas a la red. Esto sugiere que, aunque se mantengan la mayoría de los establecimientos que conforman la red de un año a otro, un número importante de los directivos que los representan han cambiado.

**Tabla 8.** Permanencia de los participantes 2017-2018

	En relación al año anterior (2017) ¿Se mantienen los mismos establecimientos de la red este año (2018)?		Durante este año (2018) ¿Hay participantes de la red que se han retirado o incorporado?	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1251	72,9%	736	42,9%
No	277	16,2%	698	40,7%
No tengo información	187	10,9%	281	16,4%
<b>TOTAL</b>	<b>1715</b>	<b>100%</b>	<b>1715</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos cuestionario de funcionamiento de RME 2018.

Sobre la dedicación de tiempo a la red, tanto en horas como en el porcentaje del tiempo que dedican a las reuniones de red, los datos recogidos a través del cuestionario señalan que el promedio de dedicación es de 5,8 horas mensuales, concentrándose mayormente en el rango entre 0 y 5 horas, señalado en la tabla 9.

**Tabla 9.** Tiempo dedicado a participar en la Red (número de horas al mes)

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre 0 y 5 horas	1094	63,8%
Entre 6 y 10 horas	535	31,2%
Más de 11 horas	86	5,0%
<b>TOTAL</b>	<b>1715</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>5,8 horas</b>	

Fuente: Datos cuestionario de funcionamiento de RME 2018.

La información anterior se complementa con la pregunta sobre el porcentaje de tiempo destinado a las reuniones (tabla 10). Aquí llama la atención que, en promedio, los participantes señalan que las reuniones de red corresponden a la mitad del tiempo que declaran destinar a esta; sin embargo, un 45% señala que es un cuarto de dichas horas (0%-25%) mientras que el 42,3% indica que las reuniones de red ocupan casi la totalidad del tiempo destinado a ellas (76%-100%). Esto es consistente con los datos de la tabla 9, que señala que la mayoría de los participantes dedican un máximo de cinco horas mensuales a su red, lo que prácticamente coincide con el tiempo de dedicación a las reuniones mensuales de las RME.

**Tabla 10.** Porcentaje del tiempo dedicado a las reuniones de red

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0-25%	772	45,0%
26-50%	137	8,0%
51-75%	80	4,7%
76-100%	726	42,3%
<b>TOTAL</b>	<b>1715</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>50,69%</b>	

Fuente: Datos cuestionario de funcionamiento de RME 2018.

#### d. Medios de comunicación

Los medios de comunicación en una red son esenciales, pues de ellos depende el envío de convocatorias e información necesarias de ser socializadas entre sus integrantes. Es por ello que su uso es imprescindible. Los datos de la tabla 11 indican que 89,8% de los participantes de las redes utiliza medios virtuales (correo electrónico, redes sociales, plataforma virtual, etc.) para mantener la comunicación con otros miembros de sus redes.

**Tabla 11.** Medios de comunicación de la red

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1540	89,8%
No	175	10,2%
<b>Total</b>	<b>1715</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos cuestionario de funcionamiento de RME 2018.

Los medios usados son principalmente el correo electrónico, con un 65,6% de las menciones, luego un 24,9% dice usar Redes sociales, y en último lugar, se menciona Plataforma virtual con un 9,1% y Blog un 0,5%

**Tabla 12.** Medios de comunicación de la red

	RESPUESTAS	
	N°	PORCENTAJE
Correo electrónico	1511	65,6%
Redes Sociales	573	24,9%
Plataforma Virtual	209	9,1%
Blog	11	0,5%
<b>Total</b>	<b>2304</b>	<b>100%</b>

\*Análisis de respuesta múltiple

Fuente: Datos cuestionario de funcionamiento de RME 2018.

# 4

## RESULTADOS CUANTITATIVOS: CAPITAL SOCIAL Y ORGANIZACIÓN DE LA RED

En este apartado se presentan los principales resultados del monitoreo de las RME en funcionamiento durante 2018, generado a partir del análisis descriptivo de las respuestas de las dos dimensiones centrales de la escala adaptada ECN-Q y del análisis de contenido de las respuestas a las cinco preguntas abiertas, parte también del cuestionario.

### 4.1

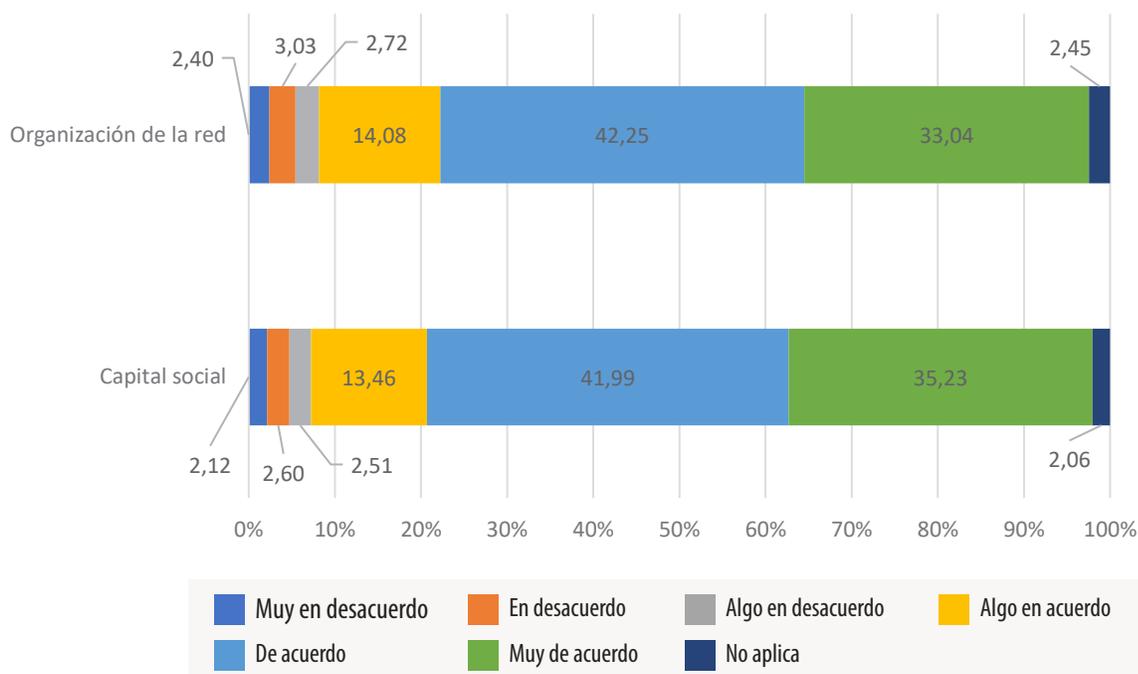
#### CAPITAL SOCIAL Y ORGANIZACIÓN DE LA RED

El instrumento para evaluar el funcionamiento de la red contempla dos dimensiones: Capital social y Organización de la red:

- Por **Capital social**, se entiende la capacidad de los agentes de una red para establecer relaciones de confianza basándose en la generación de vínculos de cooperación y reciprocidad. Involucra la relación entre sus integrantes y el bienestar que produce la participación activa de los integrantes de una red, como su satisfacción social y emocional al conformar este grupo social.
- Por **Organización de la red**, se comprenden las estrategias de liderazgo que facilitan el desarrollo de las redes escolares, promoviendo el capital social de sus integrantes y de la red en general. Estas estrategias se despliegan en la red para incrementar la asociación entre los participantes, al ofrecer un sustento a la acción colectiva a través de tres ámbitos fundamentales: ético- emocional, vinculada con el propósito y relaciones sociales de la red; de acción, vinculada a la gestión y trabajo en red; y estructural, vinculada a la Organización de la red.

Al analizar el gráfico 3, se puede observar que ambas dimensiones presentan porcentajes similares en las categorías de respuesta, tanto en el acuerdo como en el desacuerdo.

**Gráfico 3. Resultados generales de Capital social y Organización de la red**

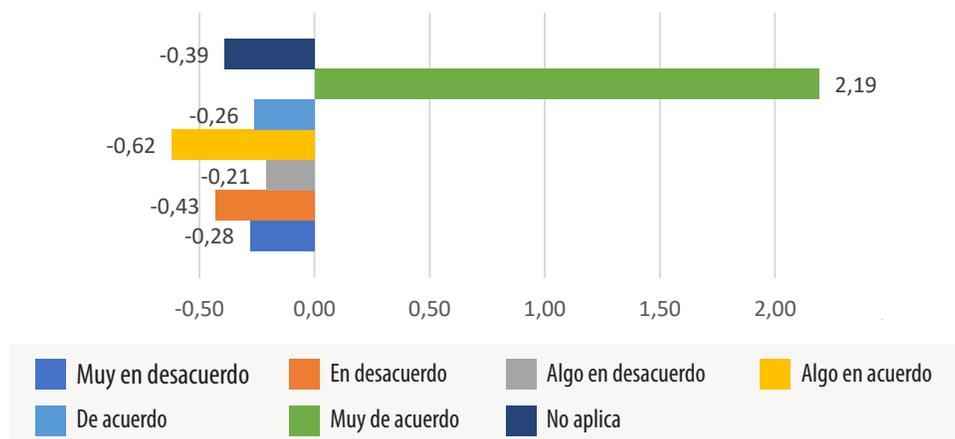


Fuente: Datos cuestionario de funcionamiento de RME 2018.

Si en Capital social se suman los porcentajes de las respuestas “algo de acuerdo”, “de acuerdo” y “muy de acuerdo”, se puede señalar que un 90,68% valora positivamente esta dimensión. Por otra parte, haciendo lo mismo con la dimensión Organización de la red, el nivel de acuerdo alcanza un 89,37%. Estos porcentajes muestran un alto nivel de satisfacción de los participantes con ambas dimensiones respecto de sus redes.

Por otra parte, si se toma la dimensión de Capital social como referencia, la diferencia en los porcentajes de las respuestas respecto de Organización de la red muestra leves movimientos en las distintas categorías de respuesta, es decir, en casi todas las categorías de respuesta la dimensión Organización de red muestra valores más bajos, excepto en la categoría de respuesta “muy de acuerdo”, donde es un 2,19% más alto que en Capital social, tal como se muestra en el gráfico 4. Con ello se puede afirmar, que la diferencia en la distribución por categoría de respuesta entre las dimensiones es más bien homogénea.

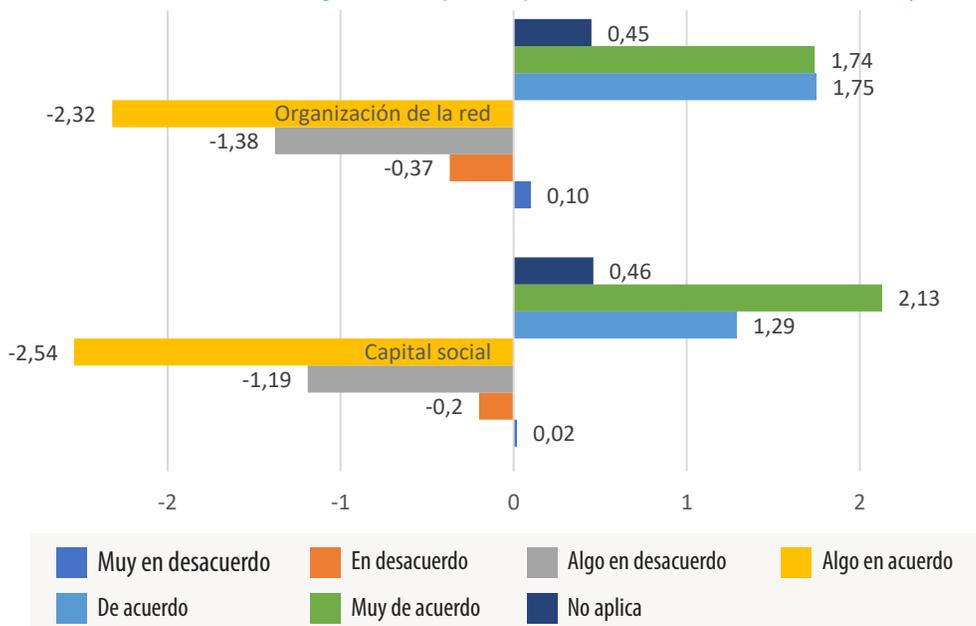
**Gráfico 4.** Diferencias en niveles de acuerdo entre dimensiones de Capital social y Organización de la red



Fuente: Datos cuestionario de funcionamiento de RME 2018.

Con respecto a las diferencias de las dimensiones por categorías de respuesta entre la evaluación del funcionamiento de las RME entre 2017 y 2018, en el gráfico 5 se muestran aumentos positivos en aquellas categorías de acuerdo (extremo derecho), que en ambas dimensiones se ubica un punto porcentual más alto en 2018 respecto del año anterior. Por otro lado, disminuyen todas las categorías de desacuerdo respecto de los resultados 2017. Esto también es positivo, ya que puede reflejar una mejora respecto de la percepción del trabajo en red.

**Gráfico 5.** Diferencias en categorías de respuestas por dimensiones entre evaluación 2017 y 2018



Fuente: Datos cuestionario de funcionamiento de RME 2018.

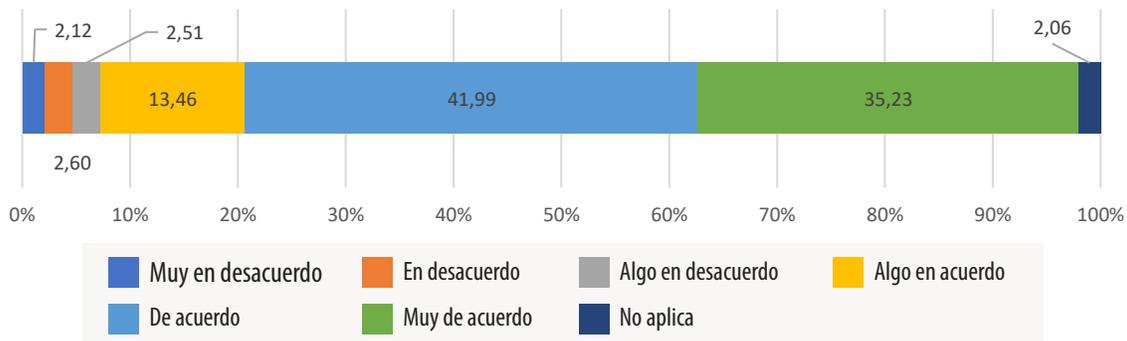
## DIMENSIÓN CAPITAL SOCIAL

En educación, el desarrollo de Capital social está ligado a cómo los agentes de una red son capaces de compartir conocimientos que contribuyen al mejoramiento educativo, a través del desarrollo de capacidades individuales y colectivas.

Las subdimensiones de Capital social son: Generación de conocimiento; Innovación colaborativa; Confianza; Compromiso con la educación; Participación y diversidad.

Los resultados que se muestran en el gráfico 6 indican que un 77,22% de los participantes están de acuerdo al afirmar que las RME son espacios satisfactorios, donde se trabaja colectivamente para el logro de metas comunes, señalando estar “Acuerdo” o “Muy de acuerdo” con los ítems de esta dimensión. En tanto, el 4,72% de los participantes señalaron estar “Muy en desacuerdo” o “En desacuerdo”.

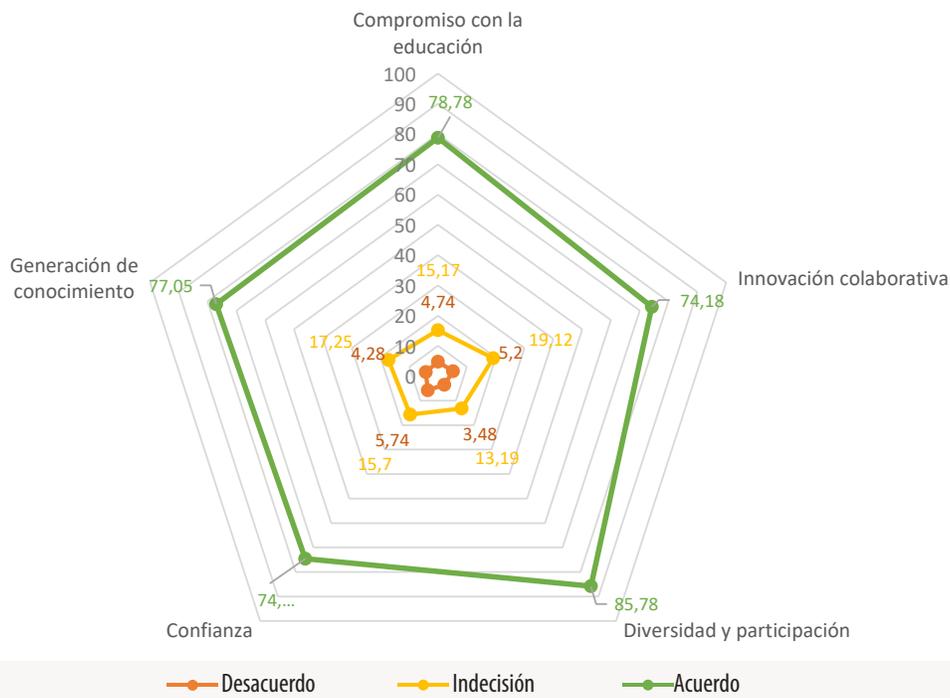
**Gráfico 6. Capital social**



Fuente: Datos cuestionario de funcionamiento de RME 2018.

En tanto, en el gráfico 7 se detallan los resultados por cada subdimensión de Capital social, al agrupar las seis categorías de respuesta en tres tramos: “Desacuerdo” en naranja, que incorpora las categorías “Muy en desacuerdo” y “En desacuerdo”; “Indecisión” en amarillo, que considera las categorías “Algo en desacuerdo” y “Algo de acuerdo”; y “Acuerdo” en verde, agrupando las categorías “De acuerdo” y “Muy de acuerdo”.

**Gráfico 7. Resultados de las subdimensiones de Capital social (porcentajes)**



Fuente: Datos cuestionario de funcionamiento de RME 2018.

Analizando los ejes de acuerdo de la gráfica 7, en general, los niveles de “Desacuerdo” no superan el 5% (eje inferior naranja), con excepción de las subdimensiones de **Innovación colaborativa** y **Confianza**, siendo ésta última la más alta. La Indecisión (eje central amarillo) muestra importantes diferencias, sobre todo en la subdimensión de **Innovación colaborativa**, donde casi un 20% expresa que no saben si las redes se articulan o no para enfrentar desafíos comunes. Esto evidentemente tiene impacto en el nivel de acuerdo (eje exterior verde), ya que es coincidente que se presente como el más bajo respecto de su nivel de acuerdo, junto con **Confianza**.

El polo contrario, la subdimensión que genera mayor “Acuerdo” (eje exterior verde) es **Diversidad y participación**, con un 85,78%. Esto puede significar que los participantes reconocen que las redes son espacios en los cuales la participación de agentes diversos es una realidad, y que ello también involucra la toma de decisiones en este espacio.

Internamente, el análisis de los resultados por ítem (Tabla 13) va en la misma dirección anterior. Por ejemplo, cuando hablamos de forma más concreta de la subdimensión **Diversidad y participación**, el ítem más alto se refiere a las opiniones que son expresadas en las redes y por ello respetadas en su diversidad. Pero su polo contrario, que no tiene que ser desatendido, es la colaboración de sus miembros, un punto de interés cuando hablamos de desarrollo y profundidad de las redes.

A nivel interno, también se puede destacar el ítem de la subdimensión **Compromiso con la educación**, ya que cuando se habla de pertinencia del trabajo de las redes, aquí el nivel de acuerdo desciende al 80,62%, siendo este nivel el más bajo de los ítems mostrados en la tabla 13. Más detalles se pueden consultar en la siguiente tabla y en los anexos.

**Tabla 13. Ítems más destacados por subdimensión**

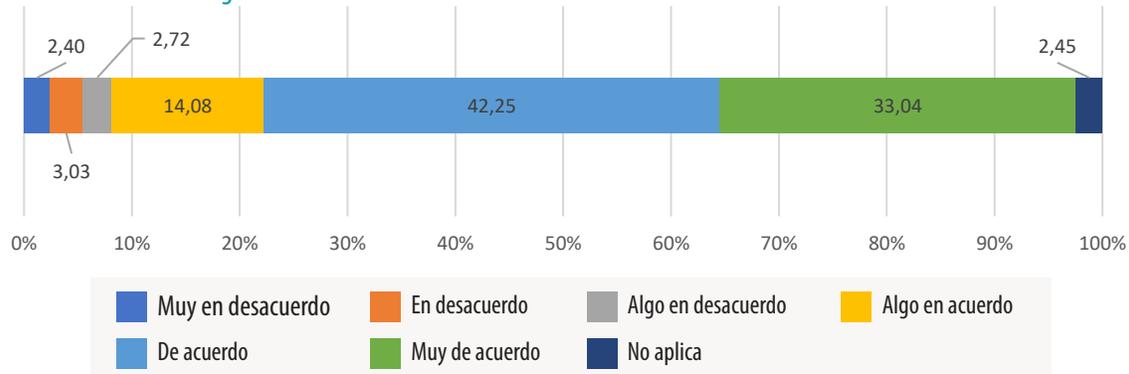
ÍTEM MÁS ALTO EN ACUERDO	SUBDIMENSIÓN	ÍTEM MÁS ALTO EN DESACUERDO
“Los temas abordados en mi red son pertinentes para el contexto escolar en que me desenvuelvo” con un <b>80,62%</b>	<b>COMPROMISO CON LA EDUCACIÓN</b>	“La acción de mi red se organiza prioritariamente para abordar las necesidades educativas de los estudiantes” con un porcentaje de desacuerdo de un <b>5,50%</b>
“Los miembros de mi red ponen a disposición de ésta sus prácticas y las de sus establecimientos para alcanzar los objetivos de la red” con un <b>83,97%</b>	<b>INNOVACIÓN COLABORATIVA</b>	“El trabajo de mi red me ayuda a encontrar soluciones a problemas que enfrente en mi establecimiento” con un <b>6,45%</b>
Las opiniones de los directores(as) y jefes(as) de UTP son igualmente respetadas que las de los otros estamentos que asisten a la red” con un <b>88,04%</b>	<b>DIVERSIDAD Y PARTICIPACIÓN</b>	“El trabajo de mi red favorece la cooperación entre sus miembros” con un <b>4,30%</b>
“En mi red siento la confianza para expresar libremente mis percepciones y desacuerdos” con un <b>84,74%</b>	<b>CONFIANZA</b>	“Mi interés por participar en las actividades de la red ha aumentado desde la primera reunión hasta el momento actual” con un <b>8,05%</b>
“El conocimiento generado en mi red lo utilizo en mi establecimiento educativo” con un <b>83,01%</b>	<b>GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO</b>	“En mi red hemos generado nuevo conocimiento a partir de la búsqueda de soluciones a problemas comunes” con un <b>5,00%</b>

Fuente: Datos cuestionario de funcionamiento de RME 2018.

## DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN DE LA RED

Del total de respuestas en esta dimensión, un 75,29% señalaron estar “Muy de acuerdo” o “De acuerdo”, mientras que un 5,43% señaló estar “En desacuerdo” o “Muy en desacuerdo” con los ítems que componen la dimensión de Organización de la red.

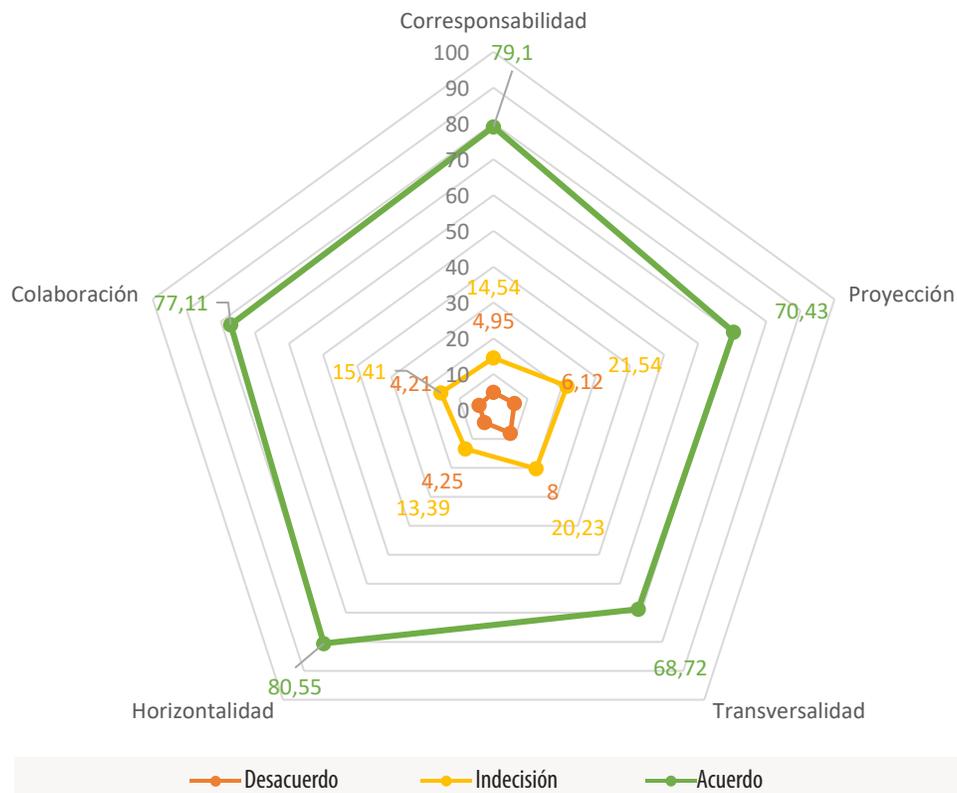
**Gráfico 8. Organización de la red**



Fuente: Datos cuestionario de funcionamiento de RME 2018.

En el gráfico 9 se detallan los resultados por cada subdimensión de Organización de la red. Se han dividido las 6 categorías de respuesta en tres tramos y tres colores; tal como se muestra en el gráfico, el “Desacuerdo” en naranja, la “Indecisión” en amarillo y el “Acuerdo” en verde.

**Gráfico 9. Subdimensiones de Organización de la red (porcentajes)**



Fuente: Datos cuestionario de funcionamiento de RME 2018.

Con referencia a la dimensión Organización de la red, la subdimensión con mayor porcentaje de “Acuerdo” es **Horizontalidad**, con un 80,55%. Por el contrario, la subdimensión **Transversalidad** es la que presenta el más alto porcentaje de “desacuerdo”, con un 8%, siguiendo a continuación –con más de dos puntos de diferencia– Proyección, y luego,

con porcentajes similares, **Horizontalidad, Colaboración y Corresponsabilidad**.

Asimismo, en el eje central y de color amarillo, se ubica **Proyección**. Muestra el más alto nivel de “Indecisión”, lo cual también es importante de destacar, ya que quienes integran las redes no estarían reconociendo con certeza si el trabajo que realizan, en relación a la mejora educativa, es sustentable en el tiempo, o si tiene relación con la labor que se realiza en las escuelas.

Para estas subdimensiones, a nivel interno, los resultados por ítem (Tabla 14), van en la misma dirección anterior, focalizándose en **Colaboración** el ítem con mayor nivel de “Acuerdo” junto con **Horizontalidad**. Esto refleja que los participantes se sienten pares de los demás, lo que da una señal respecto a temas como la composición de estos grupos, pues existe una disposición a trabajar colectivamente e intercambiar experiencias.

En cuanto a lo planteado respecto a la **Proyección**, se confirma que se está construyendo un puente entre el quehacer de la red y el aporte que esta realiza a la escuela. Junto con ello, se puede apreciar que el desacuerdo de ubica en la **Transversalidad** de las redes, donde los participantes no perciben que las redes se estén vinculando con otros actores de la comunidad.

**Tabla 14.** Ítems más destacados por subdimensión

ÍTEM MÁS ALTO EN ACUERDO	SUBDIMENSIÓN	ÍTEM MÁS ALTO EN DESACUERDO
“Me siento muy comprometido con el trabajo que se realiza en mi red” - <b>81,11%</b> .	<b>CORRESPONSABILIDAD</b>	“El trabajo de mi red promueve que todos sus participantes se consideren creadores de nuevas ideas o proyectos” - <b>6,32%</b> .
“La participación de los miembros en la red aporta al trabajo que se realiza en mi establecimiento” - <b>73,39%</b> .	<b>PROYECCIÓN</b>	“Mi labor como directivo ha mejorado como resultado de mi participación en la red” - <b>7,03%</b> .
“Las tareas de mi red son llevadas a cabo por equipos de trabajo de los diferentes establecimientos educativos que la conforman” - <b>80,11%</b> .	<b>TRANSVERSALIDAD</b>	“La red establece canales de comunicación para vincularse con actores e instituciones comunitarias” - <b>11,50%</b> .
“Me siento participe, al mismo nivel que los otros miembros de mi red, del trabajo que se realiza al interior de ésta” - <b>86,28%</b> .	<b>HORIZONTALIDAD</b>	“Yo participo del proceso de toma de decisiones de mi red” - <b>5,53%</b> .
“En mi red hemos compartido experiencias, ideas o recursos entre establecimientos educativos” - <b>86,64%</b> .	<b>COLABORACIÓN</b>	Mi red contribuye a resolver las problemáticas que enfrentan nuestros establecimientos educativos” - <b>5,42%</b> .

Fuente: Datos cuestionario de funcionamiento de RME 2018.

# 5

## RESULTADOS CUALITATIVOS: APORTES, DIFICULTADES Y FACILITADORES PARA EL TRABAJO EN RED

En el cuestionario se incluyeron cinco preguntas abiertas con el propósito de recoger la perspectiva de los actores, las cuales apuntaban a conocer: 1) Los aspectos que han favorecido el trabajo en red; 2) Los aspectos que han obstaculizado el trabajo en red; 3) Los apoyos que se consideran han surgido del trabajo en red; 4) Los aportes de cada participante [o de su establecimiento]; y 5) Sugerencias que realizan para mejorar los procedimientos del trabajo en red.

A diferencia de los ítems de la escala Likert del cuestionario, responder a las preguntas abiertas fue opcional, por lo que no todos los participantes contestaron las cinco preguntas formuladas. En la Tabla 15 se muestran los detalles de los porcentajes obtenidos por cada pregunta abierta, destacándose el alto nivel de respuesta, que superó el 80% en todas las preguntas.

**Tabla 15. Ítems más destacados por subdimensión**

	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4	PREGUNTA 5
Total de respuestas	1462	1437	1442	1446	1380
Porcentaje de respuesta del N total [1715]	85,2%	83,8%	84,1%	84,3%	80,5%

*Fuente: Datos cuestionario de funcionamiento de RME 2018.*

Al formular las cinco preguntas abiertas, en total se obtuvieron 7.167 respuestas, las cuales fueron codificadas en base a un libro de códigos utilizado en los procesos de monitoreo de los años 2016 y 2017. Finalmente, se realizó un total de 10.663 codificaciones. En la tabla 16 se presenta la cantidad de respuestas y códigos distribuidos por pregunta.

**Tabla 16. Ítems más destacados por subdimensión**

PREGUNTA	CODIFICACIONES
1. ¿Qué aspectos han favorecido el trabajo en red?	2340
2. ¿Qué aspectos han dificultado el trabajo en red?	1999
3. ¿Qué apoyos considera que ha recibido de parte de su red?	2167
4. ¿Qué aportes realiza usted y/o su establecimiento a la red?	2181
5. ¿Qué acciones o prácticas aconsejaría incorporar para mejorar la dinámica y resultados del trabajo de su red?	1796

*Fuente: Datos cuestionario de funcionamiento de RME 2018.*

A continuación, se describen los resultados del análisis por cada pregunta. Para ello se han elaborado categorías que agrupan códigos similares, y se ha sintetizado la información presentando las categorías con la mayor cantidad de codificaciones. En cada categoría se explicita el porcentaje de códigos de respuesta respecto al total de codificaciones por una pregunta, y los porcentajes han sido aproximados a números naturales para que sean comprendidos con mayor rapidez y claridad. Luego, se presentan algunas sugerencias para mejorar el trabajo en red, considerando la voz de los directivos que han respondido las preguntas abiertas.

## 5.1

### ASPECTOS QUE FACILITAN EL TRABAJO EN RED

Las opiniones sobre de los aspectos que han favorecido el trabajo en red se agrupan en cuatro categorías principales:

- Posibilidades de intercambio y retroalimentación que suceden en los encuentros de red [20%].
- La buena comunicación y disposición por parte de los participantes de participar en sus redes escolares [14%].
- Las capacidades de los participantes para realizar un trabajo colaborativo [8%].
- La calendarización y programación de los encuentros que permite que este trabajo se pueda llevar a cabo [6%].

En relación a las posibilidades de **intercambio y retroalimentación**, uno de los participantes señala que *“el compartir experiencias con otros directivos ha permitido tener otra mirada frente a los conflictos o problemáticas que se presentan en nuestro establecimiento, además que se ha constituido como un espacio de reflexión de las prácticas pedagógicas, administrativas y directivas”* [Director]. Esta frase refleja que, según algunos participantes, las posibilidades de compartir experiencias promueven una reflexión que tiene un efecto relevante para sus establecimientos.

A su vez, la **buena comunicación y disposición** brinda la posibilidad para que los participantes de la red puedan tomar decisiones colectivamente. Algunos líderes educativos señalan que la buena comunicación es clave para que luego ellos puedan movilizar este conocimiento a sus establecimientos, al facilitar el *“traspaso de información a los docentes, ya sea desde la mirada de las políticas nacionales, como también, en los distintos consejos técnicos y jornadas”* [Jefe de UTP].

Según las respuestas abiertas, las **capacidades de los participantes para realizar un trabajo colaborativo**, permite generar *“consensos y diálogos asertivos entre sus miembros”* [Jefa UTP] y un adecuado trabajo en red, donde la cohesión de los integrantes facilita compartir una visión estratégica de los establecimientos educacionales que integran la red.

Adicionalmente, la **calendarización y programación de las reuniones**, cuando van acompañadas de la especificación del rol del supervisor de la red, facilitan que el trabajo sea más eficiente, e incluso permiten monitorear los avances que realiza la red. Por ello, es muy importante que esta programación, cuando exista, sea compartida y divulgada a todos los participantes de la red.

## 5.2

### ASPECTOS QUE DIFICULTAN EL TRABAJO EN RED

En general, al responder a este cuestionario los participantes concuerdan en tres categorías principales que dificultan el trabajo en red<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> A su vez, existen una serie de diversas dificultades que parecen vincularse a las dinámicas de cada red. Sin embargo, no obtuvieron altos porcentajes de acuerdo, por lo cual no fueron incluidas en el texto.

- Los tiempos destinados a las reuniones [14%].
- Las labores cotidianas de los establecimientos y situaciones emergentes de cada equipo directivo [9%].
- La poca pertinencia de reuniones temáticas informativas o de tipo administrativas [8%].

El gran obstáculo para el trabajo en red son **los tiempos destinados para las reuniones**, donde los directivos señalan que *“los días y horarios no siempre se pueden compatibilizar con las dinámicas de los establecimientos”* [Jefe de UTP]. Este obstáculo se relaciona a las respuestas que señalan que **las labores cotidianas de la escuela y/o situaciones emergentes** que debe enfrentar los equipos directivos impiden una adecuada participación en la red.

Por otro lado, un grupo de participantes considera que los **temas a trabajar durante el año son de poca pertinencia**, ya que los mismos *“son más bien informativos”* [Jefa de UTP] y/o *“poco contingentes a los problemas actuales en los establecimientos”* [Directora]. A su vez, que en muchas ocasiones *“se presentan aspectos administrativos de manera excesiva, en desmedro de aspectos técnicos y de mayor relevancia”* [Director].

Otras dificultades que son mencionadas en menor medida, son la falta de planificación del trabajo en red, la carga laboral, la disponibilidad horaria de los participantes, la rotación entre diferentes participantes de un mismo establecimiento que van a la reunión de red, las distancias entre establecimientos y el lugar de reunión. No obstante, un 11% de los participantes señala explícitamente que no hay aspectos que dificulten el buen desarrollo y trabajo de su red de mejoramiento escolar.

### 5.3

## APOYO QUE SE RECIBEN DEL TRABAJO EN RED

Respecto de los apoyos que se obtienen del trabajo en red, los participantes coinciden en que son cuatro las categorías principales:

- El conocimiento de experiencias exitosas y la aplicación en sus establecimientos de estrategias promotoras de mejoramiento educativo [14%].
- Las orientaciones que reciben en la red para mejorar su liderazgo escolar y la gestión pedagógica de sus establecimientos educacionales [12%].
- El apoyo para la planificación de sus Planes de Mejoramiento Escolar (PME) [11%].
- La pertinencia de algunas temáticas que contribuye a su formación profesional [11%].

Para los participantes de las redes, el **conocer experiencias exitosas y aplicarlas en sus respectivos establecimientos** posibilita mayores capacidades de liderazgo efectivo, tal como lo menciona una de las participantes: *“(...) hemos recibido apoyo en el compartir experiencias exitosas que han llevado a alcanzar altos estándares de aprendizaje”* [Jefa de UTP].

Quienes participan en estas redes valoran especialmente las temáticas vinculadas al **liderazgo escolar y mejoramiento de la gestión pedagógica**, que algunos participantes vinculan a los PME e implementación de lineamientos del Mineduc. Del mismo modo, se destaca la posibilidad de *“acceder a experiencias significativas en el ámbito de la convivencia escolar, de la Carrera Profesional Docente, de aspectos curriculares, de mediación y resolución de conflictos, entre otros”* [Director].

En cuanto a las orientaciones para el **desarrollo de los PME**, los participantes relevan que el objetivo central de la red y las asesorías por parte de los actores de supervisión, como recurso fundamental de este trabajo colaborativo, es que *“se ha apoyado en los temas relacionados con el PME, entregándonos las directrices para avanzar y lograr [que este*

sea] articulado y relacionado íntegramente con los sellos institucionales” [Jefa de UTP].

Finalmente, los participantes resaltan una serie de temáticas que pueden abordar colaborativamente y que les ha ayudado para su **desarrollo profesional** a través de un aprendizaje colaborativo, donde destaca el apoyo y acompañamiento de los supervisores del Ministerio que han contribuido a responder inquietudes y resolver situaciones emergentes en sus establecimientos.

## 5.4

### APORTACIONES REALIZADAS AL TRABAJO EN RED

Respecto a los aportes que realizan los participantes y sus centros educativos para el buen funcionamiento de sus redes de mejoramiento escolar, existe consensos en cuatro categorías principales:

- La exposición de experiencias positivas y negativas para análisis o implementación de estrategias [26%].
- La participación activa en las reuniones, proponiendo temas, ideas y fomentando la reflexión crítica [10%].
- La disposición y responsabilidad para el trabajo en red [10%].
- Y en menor medida, la presentación de experiencias y/o propuestas de carácter técnico - pedagógico [8%].

Específicamente, en el primer grupo, la codificación se asocia a **las experiencias positivas y negativas compartidas por los participantes en sus respectivas redes**, es decir, a situaciones referidas a la gestión directiva, administrativa y técnico-pedagógica que los participantes consideran como un aporte al plantearlas en las reuniones de red. Algunos especifican temas relacionados a la resolución de problemas, de liderazgo escolar y del desarrollo de aspectos transversales del currículum y de normativa ministerial. Para los participantes es muy importante poder compartir sus experiencias, pues ello les permite encontrar un apoyo mutuo, ya que *“así como recibimos propuestas y experiencias, también nuestros aportes son recibidos y aprovechados por colegas de otros establecimientos”* [Jefa de UTP].

Sobre **la participación activa en las reuniones de red**, se destaca el aporte que los miembros de las redes identifican al proponer nuevos temas e ideas y fomentar la reflexión crítica en sus intervenciones. En palabras de un participante *“la participación activa es a través de la opinión fundamentada y planteando dudas o inquietudes”* [Jefa de UTP]. Asimismo, está vinculada con aspectos **de disposición y responsabilidad hacia la red**, que aparecen como relevantes en las respuestas de los miembros de las redes.

En lo que se refiere a las **experiencias de carácter técnico-pedagógico**, particularmente se pueden encontrar situaciones vinculadas a estrategias metodológicas, innovación curricular, sistemas de evaluación, trabajos con alumnos integrados y de un alto índice de vulnerabilidad escolar, trabajo con estudiantes migrantes y experiencias de intervenciones alternativas de carácter holístico.

## 5.5

### SUGERENCIAS PARA LA MEJORA DEL TRABAJO EN RED

Dentro de las sugerencias que se realizan para mejorar el trabajo en red, se identifican cuatro categorías principales:

- Mayores instancias y herramientas de colaboración entre pares [10%].
- Análisis de problemas prácticos [9%].

- Mayor flexibilidad y participación en las reuniones de red [9%].
- Optimizar los tiempos de reunión [7%].

Los participantes concuerdan en que se debe **aumentar la colaboración con herramientas que faciliten este trabajo entre los participantes**. Ello implica una mayor articulación en comisiones de trabajo y mayor intercambio de experiencias con foco en visualizar prácticas replicables entre distintos establecimientos. En palabras de uno de ellos, *“sería muy positivo disponer de la red como una herramienta de consenso, de aprendizaje permanente, creadora de realidades comunes [bajo] una participación activa en temas relevantes que nazcan de las realidades escolares”* [Director]. A su vez, una jefa de UTP señala que se pueden priorizar actividades similares en base a *“necesidades compartidas, y así verificar el logro y éxito de las metas fijadas y retroalimentar las experiencias buscando puntos de encuentro y de mejora”* [Jefa de UTP].

Por otra parte, señalan la importancia de abordar **temas más prácticos en las reuniones de red**, los cuales se deben articular con las distintas necesidades de mejora de los centros educativos, tales como los aspectos técnicos y pedagógicos, de educación transversal y de liderazgo efectivo. Para los participantes es ideal que este trabajo sea priorizado por sobre contenidos informativos emanados desde el Mineduc, o temas administrativos referidos a los PME. Tal como señala una de las participantes: *“es preciso abordar temáticas más allá del PME, ver temas de convivencia, liderazgo y gestión de los recursos, para apoyar y mejorar los resultados de cada establecimiento”* [Directora].

En este sentido, se requiere **consensuar las temáticas de manera participativa**, tratando de flexibilizar la programación de las reuniones, que en muchos de los casos viene dada por los equipos supervisores/as y/o desde el Mineduc. En palabras de una participante de la red, *“es importante reestructurar el orden de la tabla de la reunión, ya que muchas veces se deja lo que considero importante al final, dándole una mirada rápida o dejándolo pendiente, siendo que debería verse con mayor detalle”* [Representante del establecimiento en la red].

Adicionalmente, se indica como necesario **optimizar los tiempos de las jornadas y/o reuniones**, mediante una mejor preparación de la programación, una adecuada sistematización de sus contenidos y el conocimiento previo de los temas a tratar por parte de los participantes.

Esta optimización también se relaciona con dedicar más tiempo en el mes a las reuniones y/o cambiar los horarios de encuentro fuera de la jornada escolar. Así lo señala un participante: *“es preciso reorganizar los horarios de trabajo para no interferir en el normal funcionamiento de la jornada escolar”* [Director].

En menor medida, entre las propuestas de mejora se encuentran otras relacionados con mayores espacios de formación (capacitaciones específicas, jornadas y encuentros entre redes), contar con la participación de otros profesionales y especialistas en ciertas temáticas de interés, generar un sistema de pasantías entre escuelas y mejorar el plan estratégico para el trabajo en red. A pesar de todas estas sugerencias, un porcentaje importante de participantes señala que en general las redes funcionan bien y que no se requiere de grandes cambios [7%].

## ANÁLISIS SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LAS RME

Tanto los datos cuantitativos como cualitativos refuerzan la evidencia de que el trabajo en red se ha visto fortalecido a través de los años, según la percepción de los participantes. De acuerdo a los resultados del monitoreo al funcionamiento de las RME, se han movilizado positivamente las dos dimensiones que contempla el cuestionario (*Capital social* y *Organización de la red*).

La dimensión *Capital social*, de acuerdo al análisis comparativo con los años previos, ha ido mejorando a medida que la estrategia de redes se ha consolidado. Estimamos que las redes han avanzado en el respeto tanto de las opiniones de los directores(as) y jefes(as) de UTP como de los otros estamentos que asisten a la red (88,04% de acuerdo). Este aspecto es importante, dado que da cuenta de una diversidad de opiniones y puntos de vista que confluyen por igual en la red. Asimismo, los directivos que asisten a ella manifiestan sentir confianza para expresar libremente sus percepciones y desacuerdos (84,74% de acuerdo). Sin embargo, un porcentaje importante (8,05% de desacuerdo) señala que su interés por participar en las actividades de la red no ha aumentado desde la primera reunión hasta el momento actual. Asimismo, un 6,45% señala que el trabajo de la red no le ayuda a encontrar soluciones a problemas que enfrenta en su establecimiento.

En esta misma línea, los datos cualitativos sugieren que los aspectos más valorados por los participantes de las redes son, por una parte, la posibilidad de establecer un intercambio entre directivos, analizando situaciones problemáticas comunes y recibiendo retroalimentación; y por otra, la buena comunicación que existe al interior de las redes entre sus participantes. No obstante, los datos cualitativos también señalan que existe una percepción de que las reuniones de red se vuelven espacios puramente informativos respecto a las políticas educativas, lo que podría influir negativamente en la motivación de sus miembros para continuar trabajando en red.

Estimamos a partir de estos datos que, si bien se ha avanzado en el desarrollo de una confianza relacional en donde se pueden expresar más libremente las opiniones, aún falta avanzar en términos de una confianza profesional, en base a la cual las redes permitan un desarrollo profesional que impacte en el trabajo que se realiza en los establecimientos. La motivación e interés por participar en la red están, a nuestro juicio, directamente relacionados con que esta tenga sentido y sea significativa para los participantes.

La dimensión *Organización de la red* también muestra un avance positivo respecto al monitoreo realizado en años anteriores. Los datos cuantitativos indican que en la red se dan relaciones horizontales y que sus integrantes se sienten partícipes del trabajo que se realiza al interior de ella, al mismo nivel que los otros miembros (86,28% de acuerdo); y que en la red se han compartido experiencias, ideas o recursos entre los establecimientos (86,64% de acuerdo). Sin embargo, a juicio de algunos de los encuestados, la red no establece canales de comunicación para vincularse con otros actores e instituciones comunitarias (11,50%). Desde una perspectiva territorial, que se enfoca en el mejoramiento sistémico, este es un dato importante, dado que cada vez se

pone más énfasis en un enfoque socioeducativo que involucre a distintos agentes, no solo de los establecimientos escolares sino de toda la comunidad (ej. Cesfam, centros culturales, centros deportivos, etc.). Por otra parte, respecto a la proyección de la red, un alto porcentaje respuestas (7,03%) señala que la labor como directivo no ha mejorado como resultado de la participación en la red. Esto, a nuestro juicio, es importante y tiene directa relación con analizar en qué medida el trabajo que se realiza en ella aporta al desarrollo profesional, tanto de directivos como de docentes.

Asimismo, los datos cualitativos sugieren que las RME han avanzado en abrir espacios para que los directivos compartan tanto éxitos como fracasos, y recojan de sus colegas experiencias que se perciben como útiles para sus propios contextos laborales. No obstante, también se sugiere que exista mayor participación en la definición de los temas de la red y que estos estén acompañados de más espacios y tiempos para trabajar colaborativamente, considerando los diversos puntos de vista, tanto de los equipos de coordinación, como de los demás miembros de la red.

A partir de los datos explorados en este informe, se perfilan fortalezas y puntos críticos del trabajo en red, que apuntan a las condiciones necesarias para que se produzca una colaboración efectiva. Entre otras, tienen que ver con la confianza profesional, el trabajo interdisciplinar, el tiempo disponible para trabajar en red y el abordaje de temas relevantes dentro del trabajo cotidiano de sus participantes.

A nuestro juicio, son tres áreas donde se puede avanzar para consolidar lo alcanzado a la fecha con la estrategia de RME.

6.1

## POTENCIAR LAS FORTALEZAS ASOCIADAS AL TRABAJO EN RED: LA RED COMO UNA INSTANCIA DE DESARROLLO PROFESIONAL

El trabajo en red tiene dos pilares fundamentales, los cuales se relacionan con la participación y la horizontalidad, sin embargo, se han de desplegar estrategias para fomentar la confianza profesional (Chapman, Chestnutt, Friel, Hall y Lowden, 2016). El rol de los sostenedores y/o supervisores puede contribuir en este aspecto, sin embargo, es fundamental entender que la confianza profesional se genera en el trabajo cotidiano de la red (Rincón-Gallardo y Fullan, 2016).

La sugerencia, en este sentido, es observar los procesos de toma de decisiones en el interior de las redes, y si las personas sienten que éste es un espacio de despliegue profesional seguro para compartir tanto lo positivo como lo negativo que conlleva la labor de liderar una escuela.

A su vez, de acuerdo a la percepción de los participantes, el intercambio de experiencias profesionales y contar con instancias de retroalimentación es positivo, pues ello sirve para ampliar la mirada sobre las problemáticas que enfrentan los directivos. Si bien esto es importante en una etapa inicial, se debe avanzar hacia otras formas de colaboración más complejas, tales como el desarrollo de proyectos conjuntos que impliquen una mayor desafío y vinculación entre las escuelas, la red y el territorio.

Por lo tanto, avanzar hacia otras formas de colaboración es un proceso gradual de involucramiento y sistematicidad, por lo que nuestra sugerencia está enfocada en generar condiciones y desarrollar capacidades para que se pueda acompañar este proceso en las redes, a fin de no quedarse estancadas en la etapa inicial de intercambio de experiencias.

## GENERAR CONDICIONES PARA EL TRABAJO EN RED: TIEMPO PARA LO TÉCNICO-PEDAGÓGICO

Respecto a los aspectos que han dificultado el trabajo en red, se mencionan –entre otros– la dificultad de asistir regularmente a las reuniones por falta de tiempo o la excesiva atención a problemas emergentes. Sin embargo, al realizar un cruce con las subdimensiones, se puede plantear que existe otro tópico de preocupación, el cual alude al fondo del trabajo realizado al interior de las redes. Al respecto, una de las dificultades detectadas es lo poco pertinente de esta labor, lo que se podría relacionar con la inexistencia en la red de tareas que aborden el trabajo cotidiano asociado al foco pedagógico y al mejoramiento educativo (Muijs, West y Ainscow, 2010).

Una sugerencia en este ámbito, es proteger las condiciones para el trabajo en red, es decir, otorgar tiempos necesarios, pero también permitir la asistencia a la red de otros agentes que puedan fortalecer el trabajo pedagógico. A medida que una red avanza en su trabajo interno, se pueden ir potenciando otras colaboraciones, tales como visitas entre pares, desarrollo de proyectos entre establecimientos, preparación de jornadas o talleres inter-escuelas, lo que no depende necesariamente de “la reunión de la red”.

La red en el sentido mencionado, es una herramienta más de apoyo al trabajo pedagógico que se realiza en el aula. Por ende, en este trabajo pueden confluir distintos actores de distintas redes con propósitos complementarios. Lo importante aquí es no perder el foco del trabajo en red y el aporte de las redes al mejoramiento educativo del sistema en su conjunto.

## FORTALECER LOS APORTES DE LOS MIEMBROS A LA RED: AVANZAR HACIA UNA COMUNIDAD DE APRENDIZAJE Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO

Los aportes de tiempo y participación –si bien son importantes y sirven como base para poder construir un grupo de trabajo– necesitan orientarse hacia la generación de conocimientos (Godfrey, 2016). Es decir, propiciar que el conocimiento práctico de los agentes se ponga en el centro y al servicio de la red. Esto va en la dirección de que sus miembros no solo sean partícipes y opinantes, sino también propositivos y activos en las acciones de la red (Leithwood y Azah, 2016).

Nuestra sugerencia, en este sentido, apunta a seguir potenciando el espacio de encuentro, pero con elementos vinculados al aprendizaje en red. Avanzar hacia una comunidad de aprendizaje implica compartir conocimientos, estrategias e ideas, y asumir que todas las preguntas y dudas son igual de valiosas y pertinentes a la hora de realizar reflexiones pedagógicas. Potenciar la confianza entre los integrantes de la red es fundamental para promover espacios profesionales de colaboración (Carpenter, 2017). Generar conocimiento a partir del trabajo cotidiano supone crear una comunidad de aprendizaje cuyo propósito sea el aprendizaje en red y el mejoramiento sistémico.

# 7

## RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS A LA POLÍTICA PÚBLICA PARA LA ESTRATEGIA DE TRABAJO EN RED

- Es importante contar con información actualizada y precisa sobre el trabajo en red, y que los agentes sepan que se están aproximando a este teniendo como foco principal el mejoramiento sistémico. Esto se puede llevar a cabo a través de la socialización, la formación en la práctica, y también el acompañamiento que se realiza a las redes. Nuestra recomendación es realizar un **monitoreo constante del funcionamiento de las redes**, de manera de poder comparar los cambios observados a lo largo del tiempo, sin perder el foco en el mejoramiento sistémico.

---

- Los espacios de formación para el trabajo en red se han de vincular a la práctica profesional, y alejarse de la capacitación expositiva sobre temas poco relevantes, o importantes solo para algunos de los miembros de la red. Aquí es relevante tener en cuenta las necesidades de los distintos agentes (profesionales que acuden a la red), y desde ahí hacer frente a un desafío conjunto, asociado a la mejora escolar. Nuestra sugerencia, por ende, es poner **énfasis en una formación basada en el trabajo cotidiano que se realiza en la red**.

---

- El trabajo en red se realiza en espacios acotados de tiempo, y dado que los participantes aluden con bastante fuerza a la falta de este recurso, es preciso generar estrategias efectivas de planificación y gestión del mismo. En ese marco, nuestra recomendación es **planificar las reuniones de forma muy estructurada**, con un compromiso previo respecto a la cantidad de veces que sesionará la red, así como al plan de trabajo, que debiese contar con plazos y responsables bien definidos. Estas condiciones permiten que la labor desarrollada sea realmente efectiva.

---

- La **conformación de los equipos** puede ser un ejemplo de diversidad y pluralidad al interior de las redes. Esto quiere decir que es deseable que en estos equipos se amplíen las responsabilidades de coordinación a diferentes actores. Los sostenedores, supervisores y otros actores de la red que logran interactuar en este espacio, pueden aportar conocimiento, o apoyar las acciones relacionadas con los objetivos de la misma.

---

- Las redes, por principio, se conforman y gestionan de acuerdo a los intereses de sus integrantes. En este sentido, conviene estar atento a los **intereses de los miembros y a la articulación de las múltiples redes que puedan existir en un territorio** (RME, redes temáticas, redes de convivencia, microcentros rurales, etc.). Algunas de estas redes pueden conformarse en torno a objetivos a largo plazo, mientras que otras pueden plantearse un objetivo a más corto plazo y dejar de existir una vez cumplido dicho objetivo. Sugerimos incorporar esta diversidad de redes en la estrategia nacional de trabajo en red, sin perder de vista los intereses de quienes participan en una en particular.

# REFERENCIAS

- Ahumada, L., Pino, M., González, Á., Ortega, D., Zamorano, F. y Zepeda, S. (2018). *Evaluación sobre el funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación (RME)*. Informe Técnico N° 1. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.
- Carpenter, D. (2017). Collaborative inquiry and the shared workspace of professional learning communities. *International Journal of Educational Management*, 21(1), 17–28.
- Chapman, C., Chestnutt, H., Friel, N., Hall, S., y Lowden, K. (2016). Professional capital and collaborative inquiry networks for educational equity and improvement? *Journal of Professional Capital and Community*, 1(3), 178–197.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16; 297-334.
- Díaz-Gibson, J., Cívís-Zaragoza, M. y Guàrdia-Olmos, J. (2014). Strengthening education through collaborative networks: Leading the cultural change. *School Leadership & Management*, v34, N°2, p179-200.
- Frías-Navarro, D. (2011). *Técnica estadística y diseño de investigación*. Valencia: Palmero Ediciones.
- Godfrey, D. (2016). Leadership of schools as research-led organisations in the English educational environment: Cultivating a research-engaged school culture. *Educational Management Administration and Leadership*, 44(2), 301–321.
- Leithwood, K., y Azah, V. N. (2016). Characteristics of effective leadership networks. *Journal of Educational Administration*, 54(4), 409–433.
- Ministerio de Educación (2017). *Estudio sobre la implementación de las Redes de Mejoramiento Escolar*. División de Educación General: Santiago, Chile.
- Muijs, D., West, M. y Ainscow, M. (2010). Why network? Theoretical perspectives on networking and collaboration between schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(1), 5–26.
- Pino-Yancovic, M., Ahumada, L. y González, A. (2017). *Reporte monitoreo de funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación 2016*. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.
- Quero Virla, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12 (Mayo-Agosto).
- Rincón-Gallardo, S. y Fullan, M. (2016). Essential features of effective networks in education. *Journal of Professional Capital and Community*, 1(1), 5–22.

## CUESTIONARIO DE FUNCIONAMIENTO DE REDES DE MEJORAMIENTO ESCOLAR

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No aplica
1. El trabajo de mi red promueve que todos sus participantes se consideran creadores de nuevas ideas o proyectos.							
2. Me siento muy comprometido con el trabajo que se realiza en mi red.							
3. Los miembros de mi red comprenden que el trabajo que allí se desarrolla es fundamental para mejorar la gestión educativa de sus establecimientos.							
4. La acción de mi red se organiza prioritariamente para abordar las necesidades educativas de los estudiantes.							
5. El trabajo de mi red me ayuda a encontrar soluciones a problemas que enfrente en mi establecimiento.							
6. Mi labor como directivo ha mejorado como resultado de mi participación en la red.							
7. Las tareas de mi red son llevadas a cabo por equipos de trabajo de los diferentes establecimientos educativos que la conforman.							
8. Las decisiones que se toman en mi red son consensuadas entre sus miembros..							
9. Las opiniones de los Directores (as) y Jefes (as) de UTP son igualmente respetadas que las de los otros estamentos que asisten a la red (sostenedor - MINEDUC).							
10. Los temas abordados en mi red son pertinentes para el contexto escolar en que me desenvuelvo.							
11. El trabajo de mi red favorece la cooperación entre sus miembros.							

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No aplica
12. En mi red siento la confianza para expresar libremente mis percepciones y desacuerdos							
13. Me siento participe, al mismo nivel que los otros miembros de mi red, del trabajo que se realiza al interior de ésta.							
14. El conocimiento generado en mi red lo utilizo en mi establecimiento educativo							
15. Las ideas que surgen de mi red han sido implementadas como acciones o proyectos en mi establecimiento educativo.							
16. La participación de los miembros en la red aporta al trabajo que se realiza en mi establecimiento.							
17. Yo participo del proceso de toma de decisiones de mi red.							
18. Los miembros de mi red participan activamente en las actividades planificadas.							
19. Mi red establece canales de comunicación para vincularse con actores e instituciones comunitarias.							
20. En mi red existe confianza entre sus miembros.							
21. El trabajo en mi red facilita el desarrollo de una visión compartida.							
22. En mi red las responsabilidades son asumidas de forma compartida entre sus miembros.							
23. La agenda de las reuniones de la red se define en base a las prioridades e intereses manifestados por sus miembros.							
24. En mi red hemos acordado formas para resolver nuestras diferencias de opinión y/o conflictos.							

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No aplica
25. En mi red existen líderes que ayudan a mediar nuestras diferencias.							
26. Los miembros de mi red ponen a disposición de ésta sus prácticas y las de sus establecimientos para alcanzar los objetivos de la red.							
27. En mi red evaluamos cómo nuestro trabajo aporta a la mejora de los establecimientos que la conforman.							
28. Mi red contribuye a resolver las problemáticas que enfrentan nuestros establecimientos educativos.							
29. El trabajo de mi red facilita oportunidades de desarrollo y aprendizaje profesional para sus miembros.							
30. En mi red, hemos generado nuevo conocimiento a partir de la búsqueda de soluciones a problemas comunes.							
31. En mi red hemos compartido experiencias, ideas o recursos entre establecimientos educativos.							
32. Mi interés por participar en las actividades de la red ha aumentado desde la primera reunión hasta el momento actual.							

## SUBDIMENSIONES CAPITAL SOCIAL

	Compromiso con la educación	Innovación colaborativa	Diversidad y participación	Confianza	Generación de conocimiento
Definición	Se refiere a cómo el conjunto de los participantes de la red se compromete con la mejora del sistema educativo preferentemente en su territorio y el mejoramiento de sus escuelas.	Apunta a que los agentes de una red comparten recursos, desarrollan actividades de manera conjunta y se articulan para resolver problemas comunes.	Se refiere a la variedad de agentes que pueden ser parte o participar en el trabajo de la red, también la representación que ellos tienen al momento interactuar y tomar de decisiones en la red.	Se entiende como el medio para el desarrollo de acciones y prácticas colectivas.	Se refiere a cómo los agentes de una red pueden facilitar la generación, aplicación y difusión de conocimientos compartidos.
Resultado	Respecto a esta subdimensión, el ítem que muestra mayor porcentaje de acuerdo es "Los temas abordados en mi red son pertinentes para el contexto escolar en que me desenvuelvo", con un 80,62% de acuerdo. En el polo contrario se encuentra el ítem "La acción de mi red se organiza prioritariamente para abordar las necesidades educativas de los estudiantes", con un porcentaje de desacuerdo de un 5,50%.	En esta subdimensión, uno de los ítem que muestra mayor porcentaje de acuerdo es "Los miembros de mi red ponen a disposición de ésta sus prácticas y las de sus establecimientos para alcanzar los objetivos de la red", con un 83,97% de acuerdo. Por el contrario, el que presenta mayor porcentaje de desacuerdo es "El trabajo de mi red me ayuda a encontrar soluciones a problemas que enfrente en mi establecimiento", con un 6,45% de desacuerdo.	Respecto a esta subdimensión uno de los ítem que muestra mayor porcentaje de acuerdo es "Las opiniones de los directores(as) y jefes(as) de UTP son igualmente respetadas que las de los otros estamentos que asisten a la red", con un 88,04% de acuerdo. Por el contrario, el que presenta mayor porcentaje de desacuerdo es "El trabajo de mi red favorece la cooperación entre sus miembros", con un 4,30% de desacuerdo.	Los datos muestran que en esta subdimensión el ítem con mayor porcentaje de acuerdo es "En mi red siento la confianza para expresar libremente mis percepciones y desacuerdos" con un 84,74% de acuerdo. En cambio, el que presenta mayor porcentaje de desacuerdo es "Mi interés por participar en las actividades de la red ha aumentado desde la primera reunión hasta el momento actual", con un 8,05% de desacuerdo.	En cuanto a esta subdimensión, señalar que el ítem que muestra mayor porcentaje de acuerdo es "El conocimiento generado en mi red lo utilizo en mi establecimiento educativo", con un 83,01% de acuerdo. Por el contrario, el ítem que presenta mayor porcentaje de desacuerdo es "En mi red hemos generado nuevo conocimiento a partir de la búsqueda de soluciones a problemas comunes", con un 5,00% de desacuerdo.
Reflexión	Es importante que en una red se organicen prioritariamente para abordar las necesidades educativas de los estudiantes. Lo relevante en este sentido, es que se pueda poner el foco en el aprendizaje de todos los estudiantes.	Esto sin duda es algo relevante y a lo cual se debe prestar atención, dado que el vínculo entre lo que acontece en la red y lo que sucede en los establecimientos es clave para mantener la motivación y participación en la red.	Es una condición necesaria que los agentes participen y opinen, pero que también se trabaje en red colaborativamente, lo cual se indica como una deficiencia a través del alto porcentaje de desacuerdo con ese ítem específicamente.	En estos ítems se expresa que los participantes cuentan con espacios de expresión adecuados. Esto es elemental para poder trabajar las necesidades de desarrollo profesional, y también analizar la realidad de las escuelas.	Las redes producen conocimientos en el intercambio de experiencias, prácticas y resultados, ello lleva a que las redes usen esa información para poder emprender acciones conjuntas, y poder ir realizando seguimiento de lo que funciona.

## SUBDIMENSIONES ORGANIZACIÓN DE LA RED

	Corresponsabilidad	Proyección	Transversalidad	Horizontalidad	Colaboración
Definición	Busca conocer en qué medida los agentes de la red se comprometen con el propósito y metas de la red. Asimismo, permite conocer si es relevante construir un sentido de pertenencia colectiva respecto de las ideas y proyectos de la red.	Busca conocer si en las redes se promueve un acercamiento innovador y estratégico que conduce a la red hacia la sustentabilidad y el mejoramiento continuo. Asimismo, busca conocer si el conocimiento producido en la red es significativo para el trabajo que los directivos realizan en sus escuelas.	Busca conocer si en la red se integran diversas miradas tanto en la planificación e implementación de acciones colectivas, a través del trabajo en equipos interdisciplinarios. También, permite conocer si en la red se generan vínculos y generan alianzas con otros actores externos a la red.	Permite conocer si la red favorece condiciones de equidad a través de relaciones democráticas y liderazgo distribuido.	Busca conocer cómo en la red se genera un clima adecuado de trabajo que favorezca el intercambio de ideas, principalmente a través del desarrollo de estrategias para la gestión del conflicto. La colaboración es clave para generar cambios, enfrentar desafíos y lograr los objetivos que se proponen las redes.
Resultados	Respecto a esta subdimensión, el ítem con mayor porcentaje de acuerdo es “Me siento muy comprometido con el trabajo que se realiza en mi red”, con un 81,11% de acuerdo. Por el contrario, el ítem que presenta mayor porcentaje de desacuerdo es “El trabajo de mi red promueve que todos sus participantes se consideren creadores de nuevas ideas o proyectos”, con un 6,32% de desacuerdo.	En esta subdimensión el ítem que muestra mayor porcentaje de acuerdo es “La participación de los miembros en la red aporta al trabajo que se realiza en mi establecimiento”, con un 73,39% de acuerdo. Por el contrario, el ítem que presenta mayor porcentaje de desacuerdo es “Mi labor como directivo ha mejorado como resultado de mi participación en la red”, con un 7,03% de desacuerdo.	El ítem que muestra mayor porcentaje de acuerdo es “Las tareas de mi red son llevadas a cabo por equipos de trabajo de los diferentes establecimientos educativos que la conforman”, con un 80,11% de acuerdo. En otro polo, el mayor porcentaje de desacuerdo se ubica en el ítem “La red establece canales de comunicación para vincularse con actores e instituciones comunitarias”, con un 11,50% de desacuerdo.	El ítem que muestra mayor porcentaje de acuerdo es “Me siento participe, al mismo nivel que los otros miembros de mi red, del trabajo que se realiza al interior de ésta”, con un 86,28% de acuerdo. Por el contrario, el ítem que presenta mayor porcentaje de desacuerdo es “Yo participo del proceso de toma de decisiones de mi red”, con un 5,53% de desacuerdo.	El ítem que muestra mayor porcentaje de acuerdo es “En mi red hemos compartido experiencias, ideas o recursos entre establecimientos educativos”, con un 86,64% de acuerdo. Por el contrario, el ítem con porcentaje de desacuerdo es “Mi red contribuye a resolver las problemáticas que enfrentan nuestros establecimientos educativos”, con un 5,42% de desacuerdo.
Reflexión	Ser parte de una red conlleva el compromiso de todo el equipo, pero no solo de asistir, sino también de los resultados que estas acciones, por ello ser parte de red involucra ver al otro, y co-construir proyectos de mejora colectivos.	El trabajo de una red se expande a las escuelas, y por ello se busca generar estrategias útiles, acordes a las necesidades de los establecimientos, y que sean replicables. Esto es esencial para poder nutrir el trabajo de la red.	Para que las redes expandan su trabajo hacia los territorios y agentes, es importante preguntarse sobre la vinculación del trabajo que se realiza en estos espacios.	El alto porcentaje de acuerdo se traduce en que las redes favorecen condiciones de equidad a través de relaciones democráticas y de liderazgo distribuido. Por ejemplo, la toma de decisiones.	Esta condición del trabajo que realiza la red es fundamental, ya que es la base de acciones conjuntas y de impacto sistémico en el conjunto de escuelas.